

ANALISIS PROSES BISNIS DAN PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS PADA PT OPTIK XYZ

Hendra Alianto

Information Systems Department, School of Information Systems, Binus University
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Kemanggisian, Palmerah, Jakarta Barat 11480
hendraalianto@binus.ac.id

ABSTRACT

That optic business is increasingly mushrooming followed by a decrease in market share, forces Optik XYZ to have competent management strategies to achieve a strong position in competing in similar industry. Therefore a study was conducted to provide a structured and systematic analysis of management strategies required by Optik XYZ. Stages of study were initiated by data collection from interviews, literature studies and field studies, followed by qualitative and quantitative analysis and implementation of management strategies. The study generated a formulation of management strategy proper for Optik XYZ. Management strategies formulated in this study can help carrying out the company's activities in decision making, so that the business processes run optimally.

Keywords: *business process, management strategies, business competition, decision making*

ABSTRAK

Bisnis optik yang semakin menjamur dan diikuti oleh penurunan pangsa pasar mendorong Optik XYZ untuk memiliki strategi manajemen yang kompeten untuk mencapai posisi yang kuat dalam bersaing di industri yang sama. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk memberikan analisis terstruktur dan sistematis strategi manajemen yang dibutuhkan oleh Optik XYZ. Tahapan penelitian diawali dengan pengumpulan data dari wawancara, studi literatur dan studi lapangan, diikuti dengan analisis kualitatif dan kuantitatif dan implementasi strategi manajemen. Penelitian ini menghasilkan formulasi strategi manajemen yang tepat untuk Optik XYZ. Manajemen strategi yang dirumuskan dalam penelitian ini dapat membantu melaksanakan kegiatan perusahaan dalam pengambilan keputusan, sehingga proses bisnis berjalan secara optimal.

Kata kunci: *proses bisnis, strategi manajemen, persaingan bisnis, pengambilan keputusan*

PENDAHULUAN

Manajemen strategis menurut John A. Pearce II dan Richard R Robinson, Jr (2000, p.3) adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didisain untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis tersebut terdiri dari sembilan tugas yang pokok sebagai berikut: (1) menformulasikan misi perusahaan; (2) mengembangkan suatu model analisis tentang strategi perusahaan yang merefleksikan kondisi internal dan kemampuan perusahaan tersebut; (3) menilai lingkungan eksternal perusahaan termasuk faktor-faktor kompetitif; (4) menganalisis strategi-strategi pilihan yang paling cocok bagi perusahaan; (5) mengidentifikasi setiap pilihan strategi dan memilih strategi; (6) mengidentifikasi dan tentukan strategi utama perusahaan yang bersifat jangka panjang; (7) mengembangkan tujuan dan strategi perusahaan yang bersifat jangka pendek; (8) mengimplementasikan strategi yang telah dipilih dengan anggaran dan alokasi sumber daya, yaitu mengatur struktur, tugas, tanggung jawab, teknologi, sistem lainnya; (9) mengevaluasi keberhasilan dari strategi yang telah diimplementasikan.

Umumnya tujuan dari strategi dalam bersaing dengan melihat pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah mendapatkan posisi yang kuat dalam bersaing dalam industri sejenis. Jika dilihat dari sifat strategis yang identik dengan strategi manajemen, strategi bersaing dapat dirumuskan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang dijabarkan dalam bentuk perumusan dan penerapan rencana yang dibuat, untuk mencapai sasaran perusahaan (Thomson and Strickland, 1999).

PT Optik XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri optikacamata. Perusahaan ini tengah menghadapi persaingan bisnis yang ketat serta penurunan *market share* perusahaan setelah tahun 1998. PT Optik XYZ didirikan pertama kali pada tahun 1981 oleh pasangan Bapak dan Ibu Budi Hadisurjo. Optik ini merupakan salah satu perusahaan dari grup XYZ yang berkantor pusat di Jalan KS Tubun Raya No. 72 Jakarta Barat. Optik XYZ sudah berkembang pesat, hingga saat ini memiliki 53 outlet di kota DKI Jakarta dengan total keseluruhan 142 outlet di kota-kota besar di seluruh Indonesia, dengan fokus pada produk berkualitas dan manajemen yang profesional.

Visi Optik XYZ yaitu “Menjadi pemimpin dalam bidang optik di Indonesia”, diiringi dengan misi: (1) memberikan kualitas yang terbaik terhadap produk dan jasa kami; (2) melihat dari sisi pandang pelanggan, mengerti secara menyeluruh kebutuhan & keinginan dan berusaha untuk mencapai harapan mereka; (3) memperlakukan setiap pelanggan dan pemasok seperti keluarga; (4) meningkatkan profesionalisme SDM secara terus menerus.

Penelitian ini mengevaluasi industri dalam bidang optikacamata, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya dan mengevaluasi strategi manajemen perusahaan dengan mengacu kepada perubahan yang terjadi apakah sudah sesuai dan sejalan dengan misi dan visi perusahaan. Analisis strategi perusahaan akan dilakukan secara menyeluruh yang meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Adapun ruang lingkup meliputi industri optik yang meliputiacamata, data penjualan dan *market share* selama tujuh tahun terakhir, dan wilayah cakupan analisis khusus DKI Jakarta.

METODE

Penelitian ini menggunakan metodologi analisis untuk memberikan suatu gambaran analisis yang terstruktur dan sistematis. Adapun keseluruhan tahapan penelitian sebagai berikut: (1)

pengumpulan data – pada tahapan ini dilakukan teknik pengumpulan data dan informasi melalui wawancara langsung dengan pihak yang berkompeten dalam pengambilan keputusan, dan studi pustaka dengan mengumpulkan bahan-bahan referensi seperti majalah, dan sumber-sumber lainnya yang akan dipergunakan sebagai landasan teori, serta studi Lapangan; (2) analisis – data kuantitatif maupun data kualitatif yang terkumpul akan diolah dan dianalisis untuk menghasilkan informasi yang objektif dan komprehensif melalui fokus grup diskusi; (3) implementasi – tahapan ini akan menggambarkan pelaksanaan dan implementasi dari strategi perusahaan dalam kaitannya dengan manajemen strategi perusahaan yang direferensikan.

Telaah Kepustakaan

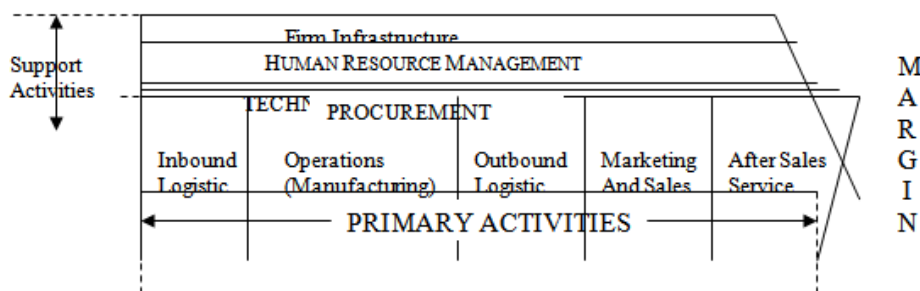
Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Fred R. David (2001, p.124) analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan oleh perencana strategi utama untuk mengevaluasi sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan.

Michael E. Porter, dalam buku *Competitive Strategy* (1979) menjelaskan ada lima kekuatan (yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri sehingga ia mengembangkan suatu kerangka kerja yang dapat membantu para manager, yaitu: (1) pendatang baru yang potensial (*new entrants*); (2) persaingan di antara perusahaan dalam industri (*rivalry*); (3) kekuatan tawar menawar dengan pembeli (*buyers*); (4) kekuatan tawar menawar dengan pemasok (*suppliers*); (5) ancaman substitusi.

Analisis Lingkungan Internal

Aktifitas suatu perusahaan dapat diuraikan secara sistematis dengan menggunakan kerangka kerja rantai yang dikembangkan oleh Michael E. Porter dalam bukunya *Competitive Advantage Creating and Substaining Superior Performance* (1985). Analisis *value chain* seperti Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Analisis Rantai Nilai (VCA) (Sumber: Michael E. Porter, 1985)

Primary activities ‘aktivitas utama’ adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk atau jasa penjualan sampai dengan pengiriman produk atau jasa kepada pembeli dan dukungan pelayanan setelah penjualan. Aktivitas utama sering juga disebut sebagai fungsi lini. Terdapat lima kategori umum dari aktivitas utama yang tercakup dalam suatu perusahaan yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik keluar, pemasaran atau penjualan, pelayanan dan design.

Support activities ‘aktivitas pendukung’ adalah aktivitas yang berfungsi untuk memberikan dukungan terhadap aktivitas utama. Aktivitas pendukung sering juga disebut sebagai fungsi staf atau fungsi *overhead*. Terdapat tiga kategori umum dari aktivitas pendukung ini, yaitu infrastruktur perusahaan, sumber daya manusia (*human resources*) dan sistem pengembangan.

EFE Matrix

EFE (*external factor evaluation*) matrix adalah salah satu alat untuk mengevaluasi kondisi ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, aspek legal, perkembangan teknologi dan aspek kompetitif lainnya (Fred R David, 2001).

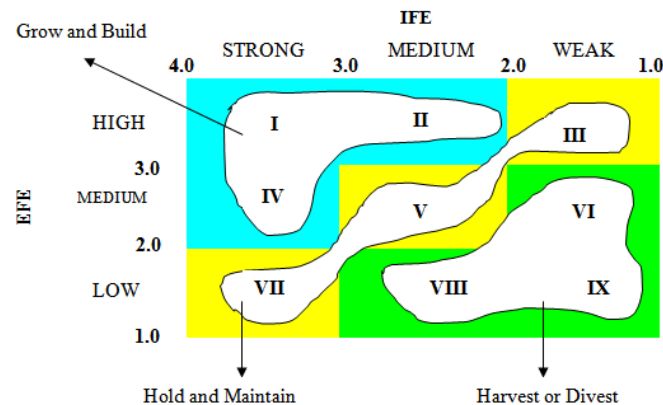
IFE Matrix

IFE (*internal factor evaluation*) matrix adalah salah satu alat untuk menilai dan mengevaluasi posisi kekuatan dan kelemahan dari suatu perusahaan yang meliputi penilaian terhadap area-area fungsional maupun hubungan diantara area-area fungsional tersebut (Fred R David, 2001).

IE Matrix

IE (*internal external*) matrix adalah salah satu alat analisis yang menggabungkan teknik analisis EFE matrix dan IFE matrix. Total nilai rata-rata tertimbang dari IFE matrix akan dipetakan di koordinat X, sedangkan total nilai rata-rata tertimbang dari EFE matrix akan dipetakan di koordinat Y (Fred R David, 2001).

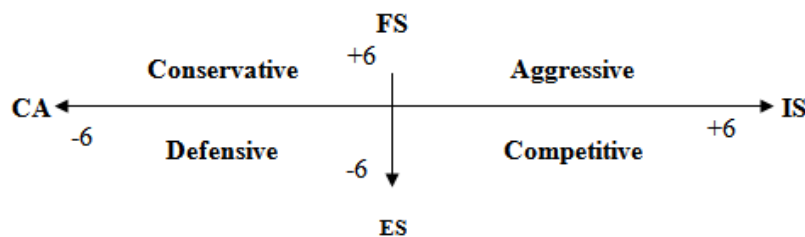
Berikut ini adalah grafik pemetaan IE matrix (Gambar 2):



Gambar 2. Pemetaan IE Matrix (Sumber: Fred R David, 2001).

SPACE Matrix

SPACE (*strategic position and action evaluation*) matrix adalah salah satu analisis manajemen strategis yang cukup penting. SPACE matrix membagi grafik kertas kerja menjadi empat kuadran, dimana setiap kuadran akan dijalankan dengan strategi masing-masing yaitu strategi agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif (Gambar 3, Fred R David, 2001).



Gambar 3. Pemetaan SPACE matrix.

Keterangan:

Kuadran Aggressive: Market penetration, market development, product development, integration, diversification.

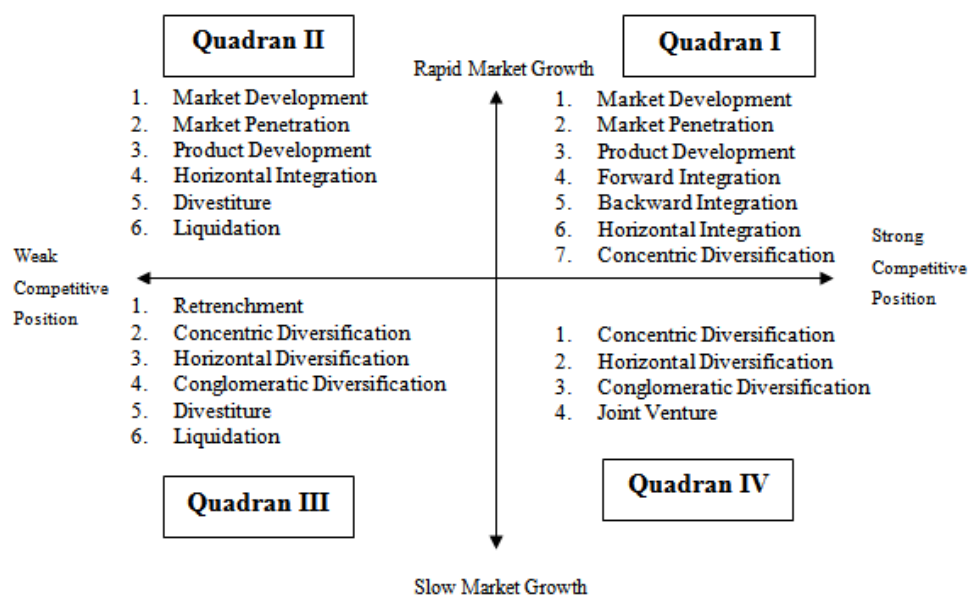
Kuadran Conservative: Market penetration, market development, product development, concentric diversification.

Kuadran Defensive: Retrenchment, divestiture, liquidation, concentric diversification.

Kuadran Competitive: Backward, forward, and horizontal integration, market penetration, market atau product development, join venture.

Grand Strategy

Metode grand strategy adalah salah satu metode analisis dalam manajemen strategis yang didasarkan kepada dimensi *competitive position* dan *market growth* (Gambar 4, Fred R David, 2001).



Gambar 4. Dimensi *competitive position* dan *market growth*.

QSPM (*quantitative strategic planning matrix*) adalah alat yang dapat direkomendasikan bagi para peneliti strategi untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif berdasarkan relative attractiveness secara objektif dan berdasarkan faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (Fred R David, 2001). Matrix ini akan menentukan strategi terbaik yang akan diambil berdasarkan *critical success factor* yang telah diidentifikasi sebelumnya (TOWS, IE, SPACE, BCG, dan *Grand strategy*) yang mencakup faktor internal dan eksternal.

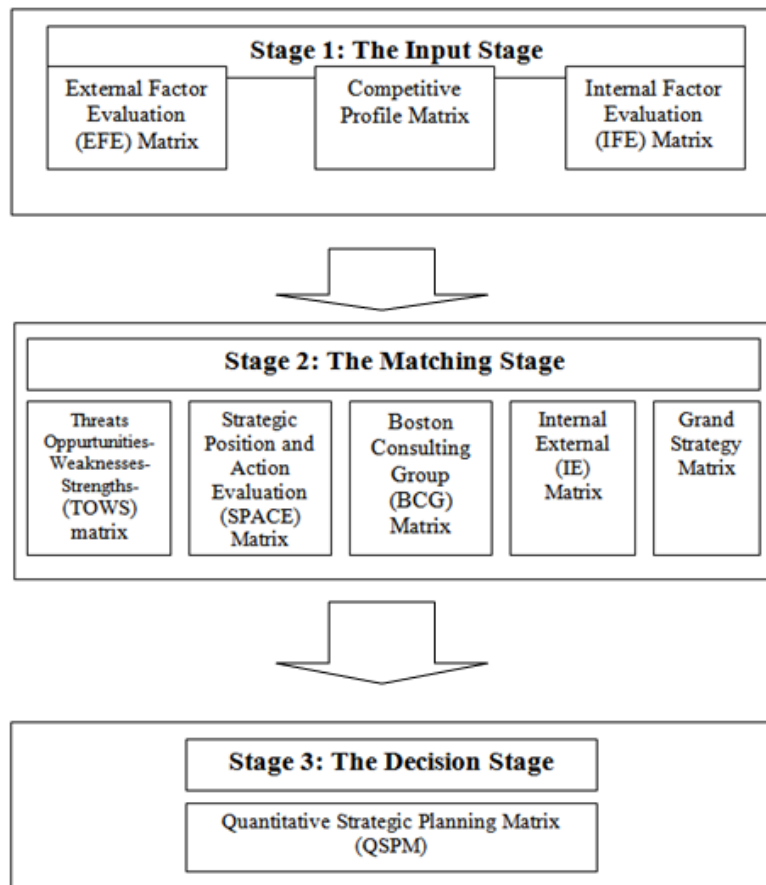
Metode Pemilihan Strategi

Gambar 5 di bawah ini mengilustrasikan kerangka kerja analisis formulasi strategi.

Strategi Bersaing dalam Industri

Bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan baik dalam suatu pasar dan meningkatkan market sharenya dengan menggunakan strategi baik strategi umum (*Michael E. Porter's Generic Strategies*) maupun strategi utama.

Strategi umum yang dalam istilah populernya dinamakan *strategi generic* merupakan strategi jangka panjang, di antaranya: (1) strategi keunggulan biaya – menitikberatkan pada pengurangan biaya dan peningkatan efisiensi. Strategi ini menghasilkan produk dengan biaya serendah mungkin dalam industri dengan menerapkan teknologi dalam upaya menekan biaya, pengurangan biaya operasional dan menggunakan suatu teknik penjualan dalam usaha menghasilkan laba yang besar; (2) strategi diferensiasi – untuk mendapatkan perhatian dari pelanggan atau pembeli yaitu dengan berusaha menciptakan dan memasarkan produk yang mempunyai keunikan atau ciri tertentu untuk berbagai jenis pelanggan yang bervariasi; (3) strategi focus – untuk memperoleh daya tarik yang khusus bagi satu atau lebih kelompok pelanggan atau pembeli dari kalangan industri dengan menitikberatkan pada faktor biaya atau diferensiasi produk.



Gambar 5. Kerangka Kerja Analisis Formulasi Strategi (Sumber: Fred R David, 2001).

Sedangkan strategi utama menurut Fred R. David (2001) terdapat 13 dalam manajemen strategis, yaitu: (1) integrasi ke depan – mengembangkan usaha melalui pengendalian terhadap saluran distribusi baik sebagian maupun seluruhnya (akuisisi)/bergabung dengan *retailer*; (2) integrasi ke belakang – mengembangkan usaha melalui pengendalian atau penguasaan langsung terhadap perusahaan pemasok (bergabung dengan *supplier*/pemasok); (3) integrasi horizontal – mengembangkan usaha melalui penguasaan dan kepemilikan sebagian maupun seluruhnya secara langsung terhadap perusahaan pesaing; (4) penetrasi pasar – meningkatkan *market share* produk atau jasa yang ada sekarang di pasar yang sudah ada dengan teknik-teknik pemasaran; (5) pengembangan pasar – memasarkan atau memperkenalkan produk atau jasa produk kepada pelanggan yang baru di pasar secara geografi; (6) pengembangan produk – meningkatkan *sales* dengan cara memperbaiki dan memperbaharui produk atau jasa yang sudah ada atau memperkenalkan produk yang baru; (7)

diversifikasi terpusat – mengembangkan usaha untuk menciptakan produk atau jasa yang baru tapi masih mempunyai kaitan dengan produk atau jasa yang lama; (8) diversifikasi horizontal – mengembangkan usaha dengan menciptakan produk atau jasa yang sama sekali baru dan tidak berhubungan dengan produk atau jasa yang lama; (9) diversifikasi konglomerasi – mengembangkan usaha baru dengan menciptakan produk atau jasa yang baru yang sama sekali tidak berhubungan dengan produk atau jasa yang sudah ada; (10) kerjasama usaha – kerjasama dua atau lebih perusahaan dengan tujuan untuk menciptakan posisi daya saing atau sinergi usaha oleh perusahaan yang melakukan *joint venture* tersebut; (11) penyusutan usaha – menyusutkan operasi usaha yang bertujuan untuk mempertahankan hidup yang dikarenakan kondisi penjualan dan keuntungan yang semakin menurun; (12) divestasi – menjual sebagian usaha dengan maksud agar dapat bertahan atau berkembang pada bagian usaha yang lainnya; (13) likuidasi – menghentikan kegiatan perusahaan secara keseluruhan dengan cara menjual kekayaan perusahaan menurut nilai aset.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan strategis yang dilakukan Optik XYZ yaitu: (1) konsultasi gratis; (2) kelengkapan peralatan; (3) kecepatan proses melayani pesanan dan garansi atas produk.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan yang dianalisis berdasarkan pada faktor-faktor berikut: reputasi perusahaan dalam bidang optik, kualitas dan merchandise dari produk yang diakui oleh pelanggan, kualitas pelayanan yang diakui oleh pelanggan, program promosi, SDM yang loyal dan terampil, memiliki pelanggan yang setia, kepedulian manajemen, sistem pendistribusian barang/produk ke outlet-outlet, sistem komputerisasi (penerapan program POS di outlet).

Analisis Rantai Nilai (Value chain Analysis)

Kegiatan berantai dalam perusahaan juga dapat dianalisis melalui konsep value chain yang terdiri dari: (1) kegiatan pokok (*primary activities*) yang terdiri dari: *merchandise, logistic, marketing, service*; (2) kegiatan penunjang (*support activities*), merupakan kegiatan yang mendukung sekaligus memberikan suatu nilai tambah buat perusahaan dalam menjalankan operasional sehari-harinya, yang terdiri dari *human resources*/Sumber Daya Manusia dan *infrastructure*.

Analisis Lingkungan Eksternal

Mengidentifikasi peluang pasar yang ada yang dapat ditanggapi secara strategis dan pada saat yang sama diarahkan untuk mengetahui tantangan kedepan. Dan interaksi antara perusahaan dengan lingkungan di luar perusahaan dapat dilihat dari lingkungan umum yang terdiri dari ekonomi, sosial budaya, politik, teknologi dan demografi, selain itu juga dapat dilihat dari lingkungan industri.

Analisis Lingkungan Umum

Faktor-faktor lingkungan umum yang berhubungan dengan perusahaan tersebut yaitu: (1) ekonomi – tingkat pertumbuhan ekonomi yang tidak stabil yang mengakibatkan terjadinya inflasi, kurs rupiah yang menurun, dan suku bunga yang masih cukup tinggi sehingga menghambat berjalannya berbagai sektor usaha dan secara tidak langsung mempengaruhi harga jual dan penjualan barang dipasaran; (2) politik – kerusuhan Mei mengakibatkan minat beli konsumen menurun dan konsumen lebih memilih untuk tetap tinggal di rumah atau bahkan keluar dari kota Jakarta; (3) teknologi – sebagai perusahaan yang berada dalam lingkungan teknologi yang sedang berkembang, teknologi

informasi telah memegang peranan yang sangat penting dimana perkembangan dunia komputerisasi telah membuka berbagai peluang untuk dunia usaha dan juga bisa menjadi ancaman bagi yang tidak siap; (4) sosial budaya – adanya nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang dianut oleh masyarakat dapat mengubah sikap dan karakteristik individu dalam membeli; (5) demografi – faktor-faktor seperti iklim dan cuaca yang berubah-ubah yang dihadapi oleh perusahaan saat ini memaksa perusahaan untuk lebih cepat sensitif dalam membeli produk/barang agar dapat diterima dipasaran dan diterima oleh konsumen.

Analisis Lingkungan Industri

Ancaman pendatang baru yang potensial – dengan tetap memperhatikan tingkat loyalitas konsumen terhadap *brand* (merk) suatu produk yang dijualnya dan melakukan penciptaan loyalitas terhadap merk atau nama tersebut melalui frekuensi dan kualitas iklan.

Persaingan diantara perusahaan dalam industri yang sejenis – melakukan segmentasi pasar berada pada kelas menengah ke atas dimana pada kelas ini pasar yang menjadi sasaran perusahaan adalah pelanggan yang memiliki daya beli yang relatif cukup tinggi dan berani dengan harga menengah keatas dengan kualitas yang diberikan baik.

Kekuatan tawar menawar dengan pembeli – dengan mengingat posisi *image* perusahaan yang cukup dikenal di kalangan masyarakat yaitu dari sisi kualitas produk dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan yang dinilai cukup baik dimata pelanggan dengan demikian pembeli mempunyai posisi tawar menawar yang relatif cukup rendah.

Kekuatan tawar menawar dengan *supplier* – perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam mencari informasi dan membandingkan tentang harga maupun model produk baru dari pemasok/*supplier* karena pemasok yang dimiliki oleh perusahaan relatif cukup variatif dan banyak baik dari dalam negeri maupun luar negeri, hal tersebut memberikan posisi yang kuat buat perusahaan dengan daya tawar menawar yang cukup tinggi. Ancaman substitusi – salah satu produk pengganti yang menjadi ancaman bagi perusahaan karena mempengaruhi penjualan kacamata adalah kontak lensa terkecuali untuk kacamata jenis fashion belum ada produk substitusinya.

Analisis SWOT

Strength – reputasi perusahaan dalam bidang optik, kualitas & *merchandise* dari produk yang diakui pelanggan, kualitas pelayanan yang diakui pelanggan, program promosi, SDM yang loyal dan terampil, memiliki pelanggan yang setia, kepedulian manajemen, sistem pendistribusian barang/produk ke outlet-outlet. *Weakness* – sistem komputerisasi (penerapan program POS di outlet), kerja sama antar departemen, budaya perusahaan (bisnis keluarga), masuknya barang/produk model baru yang lambat. *Opportunity* – perkembangan teknologi informasi (internet), sumber produk dari *supplier*/pemasok. *Threat* – keadaan dan krisis perekonomian yang berkepanjangan, terjadinya inflasi, keadaan lingkungan dan perkembangan ekonomi yang mempengaruhi sikap dan karakteristik, masuknya pesaing baru, banyaknya optik-optik kecil yang berada di pasaran.

EFE Matrix

Berdasarkan EFE matrix (Tabel 1) dapat dilihat bahwa total scorenya adalah 2,85 yang mencerminkan bahwa perusahaan cukup efektif dalam melihat dan memberikan response terhadap peluang yang ada, selain itu perusahaan juga cukup efektif dalam mengatasi setiap ancaman dari luar perusahaan.

Tabel 1
EFE Matrix

Faktor Eksternal PT Optik XYZ				
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Total Score
Opportunity				
1	Perkembangan teknologi informasi (internet)	0,10	3	0,3
2	Sumber produk dari supplier / pemasok	0,20	4	0,8
Threat				
1	Keadaan dan krisis perekonomian yang berkepanjangan	0,15	4	0,6
2	Terjadinya inflasi	0,16	2	0,38
3	Keadaan lingkungan dan perkembangan ekonomi yang mempengaruhi sikap dan karakteristik masing masing individu dalam mengambil keputusan untuk membeli produk	0,09	3	0,27
4	Masuknya pesaing baru	0,1	1	0,1
5	Banyaknya optik optik kecil yang berada di pasaran	0,2	2	0,4
Total:		1		2,85

IFE Matrix

Berdasarkan IFE matrix (Tabel 2) dapat dilihat bahwa total scorenya adalah 3,27 yang mencerminkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat dan kompetitif dimana kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan lebih besar daripada kelemahan yang dimiliki dari perusahaan.

Tabel 2
IFE Matrix

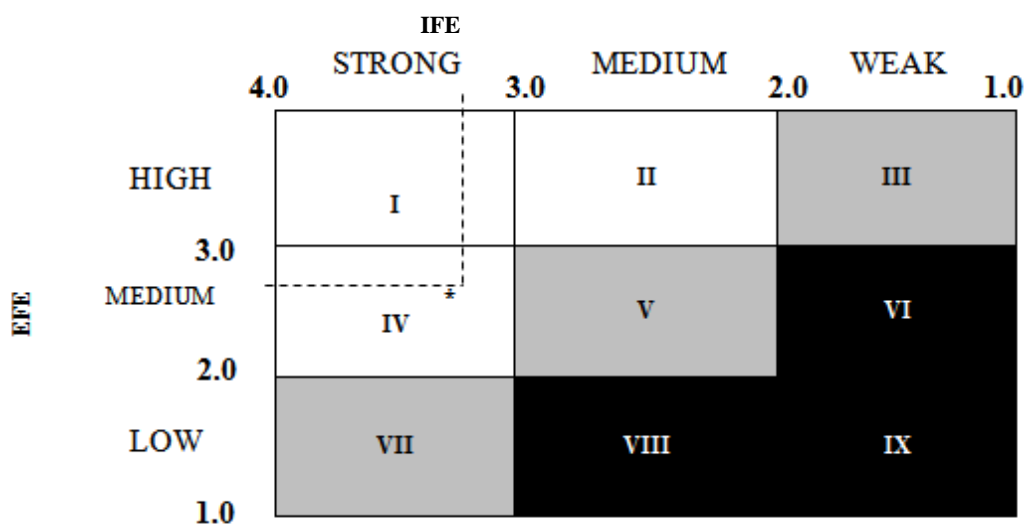
Faktor Internal PT Optik XYZ				
No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Total Score
Strength				
1	Reputasi perusahaan dalam bidang optik	0,17	4	0,68
2	Kualitas dan merchandise dari produk yg diakui pelanggan	0,11	4	0,44
3	Kualitas pelayanan yang diakui pelanggan	0,09	4	0,36
4	Program promosi	0,09	4	0,36
5	SDM yang loyal dan terampil	0,06	3	0,18
6	Memiliki pelanggan yang setia	0,12	3	0,36
7	Kepedulian manajemen	0,08	4	0,32
8	Sistem pendistribusian barang / produk ke outlet – outlet	0,05	4	0,20
Weaknesses				
1	Sistem komputerisasi (penerapan program POS di outlet)	0,09	1	0,09
2	Kerja sama antar departemen	0,06	2	0,12
3	Budaya perusahaan (bisnis keluarga)	0,03	2	0,06
4	Masuknya barang / produk model baru yang lambat	0,05	2	0,10
Total:		1		3,27

IE Matrix

Internal – eksternal matrik diperoleh dari total nilai faktor internal dan eksternal dimana nilai faktor internal = 3,27 dan faktor eksternal = 2,85 (Tabel 3) yang kemudian dipetakan ke dalam internal – eksternal (IE) matrik pada Gambar 6.


Tabel 3
IE Matrix

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Total Score
Opportunity				
1	Perkembangan teknologi informasi (internet)	0,10	3	0,3
2	Sumber produk dari supplier / pemasok	0,20	4	0,8
Threat				
1	Keadaan dan krisis perekonomian yang berkepanjangan	0,15	4	0,6
2	Terjadinya inflasi	0,16	2	0,38
3	Keadaan lingkungan dan perkembangan ekonomi yang mempengaruhi sikap dan karakteristik masing masing individu Dalam mengambil keputusan untuk membeli produk	0,09	3	0,27
4	Masuknya pesaing baru	0,1	1	0,1
5	Banyaknya optik optik kecil yang berada di pasaran	0,2	2	0,4
Total:		1		2,85
No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Total Score
Strength				
1	Reputasi perusahaan dalam bidang optik	0,17	4	0,68
2	Kualitas dan merchandise dari produk yang diakui pelanggan	0,11	4	0,44
3	Kualitas pelayanan yang diakui pelanggan	0,09	4	0,36
4	Program promosi	0,09	4	0,36
5	SDM yang loyal dan terampil	0,06	3	0,18
6	Memiliki pelanggan yang setia	0,12	3	0,36
7	Kepedulian manajemen	0,08	4	0,32
8	Sistem pendistribusian barang / produk ke outlet – outlet	0,05	4	0,20
Weaknesses				
1	Sistem komputerisasi (penerapan program POS di outlet)	0,09	1	0,09
2	Kerja sama antar departemen	0,06	2	0,12
3	Budaya perusahaan (bisnis keluarga)	0,03	2	0,06
4	Masuknya barang / produk model baru yang lambat	0,05	2	0,10
Total:		1		3,27




Gambar 6. Pemetaan IE.

Keterangan:


 **Warna putih** = berada pada posisi *Grow and Build*

Langkah-langkah yang diambil:

- (1) Penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk
- (2) Integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal
- (3) *Mergers, strategic alliances*

 **Warna abu-abu** = berada pada posisi *Hold and Maintain (Stability)*

Langkah-langkah yang diambil: Penetrasi pasar, pengembangan produk

 **Warna hitam** = berada pada posisi *Harvest* atau *Divest*

Langkah-langkah yang diambil: *turnaround*, divestasi, likuidasi

Tanda (*) menandakan posisi strategis perusahaan

Setelah dipetakan dalam Internal – Eksternal (IE) Matrix, posisi strategis perusahaan berada pada posisi **Grow and Build** (kuadran IV) yang menggambarkan kondisi perusahaan sedang mengalami pertumbuhan dan perkembangan sehingga langkah langkah strategis yang harus ditempuh oleh perusahaan: (1) penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk; (2) integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal; (3) *mergers, strategic alliances*

SPACE Matrix (Strategic Position and Action Evaluation)

Tabel 4 di bawah ini memuat matrix SPACE Optik XYZ.

Tabel 4

Matrix SPACE

Keterangan		Rating
1. Financial Strength (FS)		
a. Arus kas / Cash flow perusahaan		4
b. Pertumbuhan omset penjualan perusahaan		4
c. Resiko bisnis dalam bidang optik dari sisi keuangan		4
Total =		12
2. Environmental Stability (ES)		
a. Stabilitas ekonomi seperti keadaan politik & keamanan suatu negara (terjadi krisis ekonomi, kerusuhan)		-2
b. Stabilitas terhadap kenaikan harga produk (terjadinya inflasi, nilai tukar rupiah yang tidak stabil)		-1
c. Perkembangan teknologi diluar yang semakin maju		-2
d. Masuknya pesaing – pesaing baru		-2
Total =		-7
3. Industrial Strength (IS)		
a. Bertambahnya jumlah bisnis optik		5
b. Penerapan teknologi yang semakin maju (lebih kearah internet seperti website / e-commerce dan kesiapan menerima teknologi)		4
c. Kenaikan jumlah pemakai kacamata		5
Total =		14

4. Competitive Advantage (CA)

a. Reputasi / image perusahaan di mata masyarakat	-1
b. Kualitas produk / pelayanan yang diakui pelanggan	-2
c. Memiliki pelanggan yang setia	-3
d. Dukungan sumber produk dari supplier / pemasok	-3
e. SDM yang loyal dan terampil	-1
Total =	-10

Perhitungan:

$$\begin{aligned}
 \text{Competitive Advantage (CA) rata-rata} &: -10 / 5 = -2 \\
 \text{Industrial Strength (IS) rata-rata} &: 14 / 3 = 4,67 + \\
 \text{Sumbu X} &= 2.67 \\
 \text{Environmental Strength (ES) rata-rata} &: -7 / 4 = -1,75 \\
 \text{Financial Strength (FS) rata-rata} &: 12 / 3 = 4 + \\
 \text{Sumbu Y} &= 2.25
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan diatas memperoleh titik koordinat antara sumbu x = 2,67 dan sumbu y = 2,25 yang kemudian dipetakan dalam bentuk pemetaan koordinat SPACE matrix.

Berdasarkan hasil pemetaan SPACE Matrix diatas, strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah **Strategi Aggressive**, dimana langkah-langkah yang harus ditempuh oleh perusahaan adalah: (1) integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal; (2) penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk; (3) *Concentric diversification, conglomeracy diversification*, diversifikasi horizontal

QSPM Matrix

Tabel 5 di bawah ini memuat matrix QPSM

Tabel 5
Matrix QPSM

Rapid Market Growth

No	Keterangan (Critical Success Factor)	Bobot	A-1		A-2		A-3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Opportunity								
1	Perkembangan teknologi Komputerisasi (internet)	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
2	Sumber produk dari supplier / pemasok	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Threat								
1	Keadaan dan krisis perekonomian yang berkepanjangan	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30
2	Terjadinya inflasi	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,16

3	Keadaan lingkungan dan perkembangan ekonomi yang mempengaruhi sikap dan karakteristik masing individu dalam membeli produk	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
4	Masuknya pesaing baru	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
5	Banyaknya optik optik kecil yang berada di pasaran	0,2	1	0,2	2	0,4	2	0,4
Total:		1		2,23		2,24		2,54
Strength								
1	Reputasi perusahaan dalam bidang optik	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68
2	Kualitas dan merchandise dari produk yang diakui pelanggan	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
3	Kualitas pelayanan yang diakui pelanggan	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
4	Program promosi	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
5	SDM yang loyal dan terampil	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
6	Memiliki pelanggan yang setia	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
7	Kepedulian manajemen	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
8	Sistem pendistribusian barang / produk ke outlet – outlet	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Weaknesses								
1	Sistem komputerisasi (penerapan program POS di outlet)	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
2	Kerja sama antar departemen	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
3	Budaya perusahaan (bisnis keluarga)	0,03	-	-	-	-	-	-
4	Masuknya barang / produk model baru yang lambat	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Total:		1		3,18		3,18		3,18
Total All:				5,41		5,42		5,72

Keterangan:

AS : Attractiveness Scores
TAS : Total Attractiveness Scores
A-1 : Market Development Strategy
A-2 : Market Penetration Strategy
A-3 : Product Development Strategy

Berikut ini tabel kesimpulan pilihan strategi yang telah dipilih dan prioritas strategi yang akan dilakukan berdasarkan total attractiveness scores (TAS) (Tabel 6):

Tabel 6
Kesimpulan QSPM Matrix

Strategi	TAS	Prioritas
A-1 (Market Development / Pengembangan Pasar)	5,41	Ketiga
A-2 (Market Penetration / Penetrasi Pasar)	5,42	Kedua
A-3 (Product Development / Pengembangan produk)	5,72	Pertama

Analisis dan Pemilihan Strategi Umum

Ada beberapa strategi umum yang akan dilakukan oleh perusahaan. Pertama, strategi keunggulan biaya (*cost leadership*). Strategi keunggulan biaya sangat sulit dilakukan oleh perusahaan karena dengan melihat perkembangan perusahaan dan pesaing bisnis dalam bidang optik yang semakin banyak, mengingat biaya sewa dan investasi perusahaan terhadap outlet baik di mall dan ruko maupun peralatan optik yang harus tersedia di setiap outlet seperti mesin pengecekan mata termasuk didalamnya biaya pemeliharaan dan biaya training terhadap karyawan semua itu sangat memerlukan biaya yang besar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Kedua, strategi diferensiasi (*Differentiation*). Strategi diferensiasi ini sangatlah mungkin dilakukan oleh perusahaan karena dari sisi diferensiasi yang dilakukan perusahaan ini untuk mendapatkan brand image dan sekaligus perhatian dari pelanggan dimana dengan tersebarunya outlet - outlet di seluruh pusat perbelanjaan di kota Jakarta baik di mal maupun dalam bentuk ruko yang memberikan kenyamanan dalam berbelanja dengan tata letak/*merchandise* produk yang tersusun sesuai dengan klasifikasi dari produk, contoh adanya garansi selama tiga tahun yang memberikan pelayanan gratis seperti pengelupasan lapisan anti refleksi (*peeling*) yang disebabkan kesalahan produksi. Ketiga, strategi focus – melakukan segmentasi pasar yang kecenderungannya memfokuskan pada kelas menengah ke atas dimana pada kelas ini focus pasar yang menjadi sasaran perusahaan adalah pelanggan yang memiliki daya beli dengan segmen kelas menengah keatas dengan kualitas terjamin yang diberikan perusahaan.

Analisis dan Pemilihan Strategi Utama

Berdasarkan hasil analisis dari IE matrix, SPACE matrix dan Grand Strategic matrix dengan melihat pada kondisi internal dan eksternal perusahaan baik saat sekarang maupun di masa yang akan datang, diperoleh pilihan strategi utama sebagai berikut (Tabel 7):

Tabel 7
Pemilihan Strategi Utama

IE Matrix	SPACE Matrix	Grand Strategy Matrix
1. Market Development	1. Market Development	1. Market Development
2. Market Penetration	2. Market Penetration	2. Market Penetration
3. Product Development	3. Product Development	3. Product Development
4. Backward Integration	4. Backward Integration	4. Backward Integration
5. Forward Integration	5. Forward Integration	5. Forward Integration
6. Horizontal Integration	6. Horizontal Integration	6. Horizontal Integration
7. Mergers	7. Concentric Diversification	7. Concentric Diversification
8. Strategic Alliances	8. Conglomeracy Diversification	
	9. Horizontal Diversification	

Berikut ini tabel kesimpulan pilihan strategi utama (Tabel 8):

Tabel 8
Kesimpulan Pilihan Strategi Utama

No	Strategy	Total
1	Market Development	3
2	Market Penetration	3

3	Product Development	3
4	Backward Integration	3
5	Forward Integration	3
6	Horizontal Integration	3
7	Mergers	1
8	Strategic Alliances	1
9	Concentric Diversification	2
10	Conglomeracy Diversification	1
11	Horizontal Diversification	1

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pilihan strategi yang direkomendasikan dari IE matrix, SPACE matrix, dan Grand Strategy matrix yang mempunyai kesamaan pilihan strategi dari ketiga matrix itu dengan total terbanyak (nilai 3) terdapat enam strategi. Berdasarkan diskusi intensif dengan para manager fungsional yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab strategis dalam pengambilan keputusan hanya dipilih tiga dari enam strategi yang direkomendasikan, yang tepat dan cocok sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan yaitu: (1) pengembangan pasar; (2) penetrasi pasar; (3) pengembangan produk.

Implementasi Strategi Utama

Berdasarkan ketiga pilihan strategi tersebut, dapat diimplementasikan strategi-strategi berikut ini. Pertama, pengembangan produk: (1) pengembangan website perusahaan melalui media internet; (2) penciptaan kepuasan pelanggan dengan memperbaharui sisi pelayanan; (3) memperkenalkan produk baru dengan gaya hidup, merek, model yang sedang trend; (4) melakukan penawaran langsung kepada pelanggan atas produk baru. Kedua, pengembangan pasar: (1) memperluas jaringan pemasaran melalui penambahan/pembukaan outlet baru; (2) melakukan kerjasama dengan biro-biro jasa seperti jasa penerbangan dengan diskon. Ketiga, penetrasi pasar: (1) peningkatan program promosi melalui penyebaran brosur; (2) menerbitkan kartu member pelanggan dan kartu diskon.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pilihan strategi yang direkomendasikan dari IE matrix, SPACE matrix, dan Grand Strategy matrix yang mempunyai kesamaan pilihan strategi dari ketiga alat analisis diatas dan berdasarkan diskusi intensif dengan para manager fungsional yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab strategis dalam pengambilan keputusan maka dipilih tiga strategi utama yang tepat dan sesuai dengan kondisi dan posisi perusahaan yaitu: (1) pengembangan pasar; (2) penetrasi pasar; (3) pengembangan produk.

Saran

Adapun saran-saran yang diusulkan peneliti yaitu: (1) melakukan perubahan dari sisi pelayanan yang sudah ada dengan memberikan garansi yang optimal selama tiga tahun dan pelatihan terhadap karyawan outlet yang berorientasi kepada manajemen dan keahlian teknis; (2) melakukan penambahan jumlah outlet dengan alasan bahwa berdasarkan data penjualan tahun 1996 ke tahun 1997

terjadi kenaikan penjualan dikarenakan adanya penambahan jumlah outlet; (3) melakukan program promosi melalui media internet lewat *website*; (4) melakukan penyebaran informasi melalui brosur.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred. R. (2001). *Strategic Management: Concepts & Cases*, (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Pearce, John. A & Robinson, Richard B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, Michael. E. (1979). Competitive Strategy: How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March – April 1979.
- Porter, Michael. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.